

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS

**CRISTIANE QUADROS MADEMANN
FABIANA DE SOUZA LOPES
MARIA JOSÉ CHAVES MIRANDA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA ALTOQI

Florianópolis, 2009.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS

**CRISTIANE QUADROS MADEMANN
FABIANA DE SOUZA LOPES
MARIA JOSÉ CHAVES MIRANDA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA ALTOQI

Trabalho apresentado à Faculdade SENAC Florianópolis, como requisito parcial para obtenção ao título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientação: Cláudia Petrus

Florianópolis, 2009.

**CRISTIANE QUADROS MADEMANN
FABIANA DE SOUZA LOPES
MARIA JOSÉ CHAVES MIRANDA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA ALTOQI

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção do título de especialista, no curso de Gestão Estratégica de Pessoas, na Faculdade SENAC Florianópolis.

Banca Examinadora:

Orientador: Cláudia Rita Fernandes Justo Souto Petrus, Msc

Membro: Monica Justino Sens, Msc

Membro:

Andresa Darosci Silva Ribeiro, Msc

Florianópolis, 2009.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por ter nos concedido forças em todos os momentos desta caminhada.

Aos nossos familiares, pela compreensão e por acreditarem em nosso potencial, por nos dar o suporte para chegar até a conclusão do curso e deste trabalho, e por não nos deixar desistir nunca. Foram os nossos pilares de sustentação quando por algumas vezes nos encontramos em dúvidas ou desencorajadas.

Aos Mestres, colegas, amigos que compreenderam o estado de espírito de cada um, as ausências que muitas vezes se fizeram necessárias.

A empresa AltoQi por nos permitir elaborar este estudo.

Enfim, por todos aqueles que de alguma forma passaram em nossas vidas e deixaram sua marca para que nós tivéssemos perseverança e pudéssemos chegar até aqui.

Obrigada a todos!

“Todos querem o perfume das flores, mas poucos sujam as mãos para cultivá-las...”
(Augusto Cury).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o atual modelo de recrutamento e seleção na empresa AltoQi Tecnologia e identificar as deficiências neste processo e a partir disso propor um modelo que otimize as atividades da organização. A metodologia utilizada é qualitativa e os dados utilizados são de origem primária e secundária e foram coletados em forma de entrevista, observação, pesquisa em documentos e na internet. Foram identificados muitos pontos passíveis de modificação, como não formalização do processo de solicitação de abertura de vaga, programação inexistente do calendário do processo seletivo, recrutamento limitado, seleção sem critérios pré-definidos para análise de currículo, aplicação de provas de conhecimento específico sem direcionamento ao perfil da vaga, identificação da falta de uma dinâmica de grupo, resultado da avaliação de perfil sem data definida e entrevista feita somente pelo supervisor da área em questão. Um modelo de recrutamento e seleção foi proposto baseado na necessidade da empresa em estudo, segundo visão das autoras.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, modelo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Seqüência de etapas do processo seletivo.....	21
Figura 2 – Área de engenharia no Brasil.....	34
Figura 3 – Organograma da empresa AltoQl.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Efetivo da empresa AltoQI, por departamento.....	35
Tabela 2 – Modelo proposto de cronograma de processo seletivo.....	52
Tabela 3 – Vagas cuja escolaridade mínima necessária é ensino médio e técnico.....	54
Tabela 4 – Vagas cuja escolaridade mínima necessária é nível superior.....	54
Tabela 5 – Critérios para pontuação de capacitação.....	55
Tabela 6 – Critérios para pontuação de experiência.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.4.1 Recrutamento	14
1.4.2 Seleção	15
1.4.3 Importância da estruturação do Processo de Recrutamento e Seleção	22
1.5 METODOLOGIA.....	23
1.5.1 Caracterização da Pesquisa	24
1.5.2 Técnica de Coletas de Dados	24
1.5.3 Forma e Análise dos Dados	25
1.5.4 Apresentação da Estrutura Analítica	25
1.6 OBJETO DO ESTUDO.....	26
1.6.1 Apresentação da Empresa	26
2 DIAGNÓSTICO	36
2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	36
2.1.1 Mercado de Trabalho	36
2.1.2 Mercado Recursos Humanos	37
2.1.3 Principais Tendências relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas	38
2.2 AMBIENTE INTERNO.....	38
2.2.1 Organograma, Cargos e Perfis Profissionais	38
2.2.2 Práticas de Recrutamento e Seleção	39
2.2.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento	41
2.2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho	42
2.2.5 Sistema de Remuneração e Benefícios, Custos com Folha de Pagamento	42
2.2.6 Rotação de Pessoal e Absenteísmo	43
2.2.7 Estilos de Liderança e utilização do poder	43
2.2.8 Clima Organizacional	44

2.2.9 Cultura Organizacional.....	44
2.2.10 Administração de Conflitos.....	45
2.2.11 Comunicação e Endomarketing.....	45
2.2.12 Legislação Trabalhista.....	46
2.2.13 Política de retenção de capital intelectual.....	46
2.2.14 Avaliação de Equipes.....	47
2.3 ANÁLISE.....	47
2.3.1 Fatores críticos de sucesso.....	47
2.3.2 Identificação de cargos críticos.....	48
2.3.3 Oportunidades e Ameaças.....	48
2.3.4 Pontos Fracos e Fortes.....	48
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	50
3.1 PLANOS DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	50
3.1.1 Identificação da necessidade da vaga e caracterização do perfil.....	50
3.1.2 Programação do calendário do processo seletivo.....	52
3.1.3 Recrutamento.....	52
3.1.4 Seleção.....	53
3.1.4.1 Avaliação Curricular.....	54
3.1.4.2 Prova de Conhecimentos.....	56
3.1.4.3 Dinâmica de grupo, avaliação de perfil e entrevista.....	57
3.1.5 Contratação.....	58
3.1.6 Ambientação.....	58
3.1.7 Avaliação do Novo Colaborador.....	59
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXOS.....	65
ANEXO A – Projeto de reestruturação do organograma.....	66
ANEXO B – Formulário de solicitação da vaga “Intranet”	67
ANEXO C – Trabalhe Conosco.....	68
ANEXO D – Anúncio Jornal.....	88
ANEXO E – Ficha cadastral e lista de documentos exigidos.....	89

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais vivem em um ambiente de transformações: a concorrência assume dimensão global; a tecnologia traz mudanças no modo de produção e comercialização; os consumidores assumem perfil mais exigente, com maior acesso a informações e opções de compra.

Conquistar e manter clientes é uma tarefa cada vez mais desafiadora. Para isso, a tecnologia ajuda bastante, mas o primordial são as pessoas. São elas que fazem o elo entre empresa e consumidor, que fortalecem os contatos e os relacionamentos.

A gestão de pessoas está sendo um importante fator nas organizações, onde os gestores procuram a melhor forma de selecionar, capacitar e conduzir suas equipes. Desta forma, verifica-se a necessidade de aprimorar mais esses processos. A organização deve perseguir seus objetivos, mas deve levar em conta as expectativas dos clientes internos e, assim, melhorar cada vez mais a prestação de serviços aos clientes externos.

O presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo do processo de recrutamento e seleção existente na empresa AltoQI. A pesquisa vai caracterizar os processos atuais. E tendo como base referências bibliográficas e conhecimentos e experiências das pesquisadoras serão propostas alternativas visando melhoria dos procedimentos.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para facilitar o entendimento procurou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa:

“Que melhorias e sugestões podemos propor ao modelo de recrutamento e seleção existente na empresa AltoQI?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de recrutamento e seleção existente e propor um modelo mais adequado a empresa AltoQI.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fazer um diagnóstico dos processos atuais de recrutamento e seleção da empresa AltoQI.
- Identificar as melhorias possíveis no processo, à luz dos conhecimentos adquiridos durante o curso e Gestão Estratégica de Pessoas, na Faculdade SENAC Florianópolis.
- Elaborar um modelo de recrutamento e seleção para a empresa AltoQI.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto atual do mercado, as pessoas assumem papel de destaque como diferencial competitivo das organizações, pois aos fatores tradicionais da produção (terra, trabalho e capital) soma-se o conhecimento. A tecnologia é o resultado da aplicação do conhecimento das pessoas e representa hoje o maior valor de produção. Máquinas e instalações são facilmente adquiridas, mas o conhecimento exige maior atenção. A aprendizagem organizacional se apresenta como a nova fronteira de expansão da produção.

A gestão de pessoas torna-se complexa: a empresa necessita não apenas da força de trabalho físico de seus participantes, mas depende cada vez mais de sua capacidade intelectual e emocional. Os modelos de gestão devem levar em conta a criatividade e a motivação das pessoas aplicadas ao trabalho.

Para se obter das pessoas a aplicação ótima de seu conhecimento, em especial numa empresa de tecnologia, como é o caso da AltoQI, é necessário estabelecer diretrizes de gestão de pessoas, especialmente no processo de recrutamento e seleção. Realizar esse processo de forma adequada aumenta a possibilidade de contratação de candidatos para desempenhar as funções de forma mais efetiva.

A estruturação do processo de recrutamento e seleção na empresa proporcionará mais eficiência e eficácia nos processos e exercerá papel norteador para o desenvolvimento dos demais processos na organização.

Quando esse processo é bem feito, resulta em uma alta produtividade e retorno do investimento despendido, ajudando a empresa a cumprir seus planos e objetivos.

O estudo oferecerá à organização insumos para a reflexão de sua realidade organizacional e para o grupo, representa o desafio de enfrentar a realidade organizacional, ao estruturar e verificar a viabilidade de um modelo de recrutamento e seleção.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A atual situação do ambiente global é o nascimento de uma era de competição não apenas em mercados tradicionais com concorrentes conhecidos, mas também a partir da queda de barreiras de acesso a mercados inicialmente isolados e protegidos. A competição pode surgir inesperadamente de qualquer lugar.

Segundo Tachizawa et al (2006) entende-se por gestão de pessoas um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. De uma forma mais “poética”, Chiavenato (2008) descreve a gestão de pessoas como extremamente contingencial e situacional, dependente de muitos aspectos como cultura e estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o tipo de negócio, a tecnologia empregada, os processos internos, estilo de gestão entre outras. Independente dos conceitos, um fato é comum a qualquer modelo: que os novos tempos estão exigindo novas atitudes e novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

Com o crescimento da organização, segundo Vergara (2003), aumenta a complexidade dos recursos necessários às suas operações como aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio e aumenta também o número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas características indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. As pessoas são o diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional.

A organização é um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos. Utiliza pessoas, recursos financeiros, recursos materiais e informação para produzir resultados previsíveis. Previsibilidade essa que acaba por influenciar as organizações, permitindo-lhes preparar-se para eventos que ainda não aconteceram (TACHIZAWA et al, 2006).

Para sobreviver, os gestores deverão se adaptar à nova dinâmica social, tecnológica e econômica em que o mundo vive. Mudanças cada vez mais rápidas farão parte do cotidiano e somente sobreviverão as organizações que mais rápido se adaptarem. As organizações não existiriam se as pessoas não estivessem lá para dar-lhes vida. Isso implica em pensar nas pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas.

O contexto da gestão de pessoas é formado então por pessoas e organizações. Nessa simbiose, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Da mesma forma, as organizações dependem diretamente das pessoas para operar, produzir, atender aos clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

As pessoas, dependendo do modo como são geridas, podem ser a fonte do sucesso ou a fonte de problemas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos fundamentais para eficácia organizacional. Conduzir as pessoas a realizar seu potencial significa saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão de pessoas.

Para Tachizawa et al. (2004), a gestão de pessoas deve contribuir para eficácia organizacional. Tem papel destacado no alcance das metas, objetivos e missões da organização. Proporciona competitividade à organização, ao criar, desenvolver e

aplicar as habilidades e competências da força de trabalho. Deve proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, por meio de preparação e capacitação continuada e reconhecimento não apenas financeiro. Busca aumentar a autoatualização e satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável e construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Para Fayol (1977), o administrador desempenha cinco funções que fazem parte do processo administrativo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Posteriormente, estas funções foram reduzidas a quatro, com a combinação de comandar e coordenar: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas procura apoiar o administrador nessas atividades, pois ele não trabalha sozinho. É com a equipe que o administrador consegue executar as tarefas e alcançar os objetivos.

Para Jacobsen (2006, p. 86),

a primeira etapa do processo de administração de RH é justamente planejar sobre a necessidade e a qualidade adequadas do pessoal para atuar nos mais diversos setores organizacionais. O administrador verifica se há necessidade de recrutar alguém ou se é preciso desligar algum funcionário do quadro.

Outra atividade importante desse processo é o treinamento, cuja necessidade pode surgir quando se faz a seleção de um candidato ou quando se avalia o desempenho dos funcionários. Finalmente, a avaliação de desempenho funcional conduz à aplicação de recompensas, podendo acontecer de várias formas.

O presente trabalho centrou-se nos procedimentos de recrutamento e seleção. Segundo Chiavenato (2008), o recrutamento e a seleção devem ser considerados duas etapas de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção de incremento de entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção, e de decisão, de filtragem de entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

1.4.1 Recrutamento

Recrutar é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de trabalho para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa.

Pontes (1996) define recrutamento como um sistema de informações, que visa atrair candidatos qualificados, dos quais serão selecionados para se tornarem futuros funcionários da organização.

Para Chiavenato (2008), o processo de recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização. O autor ainda completa que é basicamente um sistema de informação. Por meio deste a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Segundo Marras (2005), o recrutamento é uma atividade que tem como finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Já segundo Tachizawa et al (2006), o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos através do processo de recrutamento, sejam os candidatos internos ou externos.

Marras (2005) classifica o recrutamento em dois tipos: interno e externo. O recrutamento interno busca os recursos dentro da organização e o externo busca mão de obra de fora, ou seja, no mercado de trabalho.

Chiavenato (2005) concorda com essa classificação e acrescenta que o recrutamento interno é aquele em que a empresa procura o candidato dentro da organização, onde pode promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já no recrutamento externo, procura candidatos que estão no mercado de trabalho.

Para Ribeiro (2006), o recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento, pois por meio deste, acontece o estímulo do bom desempenho profissional dentro da empresa. O autor ainda cita alguns quesitos que o recrutamento interno costuma

envolver como transferências, promoções, programas de desenvolvimento de pessoal, promoções com transferências e plano de carreira.

Ainda ressalta, que o recrutamento interno evita despesas com anúncios, honorários com agências de empregos e custos com período de integração. É mais confiável esse método pelo fato do candidato já ser conhecido pelo chefe, onde o risco de erro é bem menor. Já o recrutamento externo, o autor define como a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atenderem as exigências da empresa.

No entanto, para o autor esse é o processo mais caro de recrutar pessoas, pois envolve despesas com anúncios, honorários de agências de recrutamento, entre outros custos. Além de ser mais inseguro, pois os candidatos vindos de outras empresas são desconhecidos. Seguem algumas fontes de recrutamento externo, segundo o autor: cadastro de currículos, anúncio de jornal, cartazes e panfletos, apresentação de funcionários, agências de emprego, anúncios em emissoras de rádio e serviço de alto-falante, estagiários, contatos com outras empresas, guardamirins, escolas técnicas, mão-de-obra temporária e internet.

1.4.2 Seleção

O conceito de seleção, segundo Marras (2005), é uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo processo de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc. Procura-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos, e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas por meio de contato telefônico, pessoalmente ou carta de referência.

Para Chiavenato (2008), a seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo

desejado pela empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

A tarefa da seleção é de escolher aquele candidato que tenha maior probabilidade de ajustar-se às necessidades da organização. Na seleção, é feita uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos.

Lacombe (2005) afirma que uma boa seleção deve considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes.

Sendo assim, de acordo com Chiavenato (1999), a seleção de recursos humanos pode ser definida como escolha da pessoa certa para o cargo certo. Mas como fazer a escolha certa dentre tantas diferenças entre os candidatos? As diferenças individuais têm natureza física e psicológica, que levam as pessoas a se comportarem de forma diferente, a perceberem situações de forma diferente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da organização.

Considerando isso, o processo seletivo deve fornecer um diagnóstico e um prognóstico em longo prazo a respeito das variáveis tempo de aprendizagem e nível de execução de cada candidato. Uma escolha inadequada gera perdas financeiras e de tempo, uma vez que “se gasta dinheiro e tempo para chamar e escolher um novo trabalhador” (SERSON, 1985). Além disso, o autor aponta que se gasta ainda com treinamento, matéria-prima desperdiçada, em despesas de várias espécies, além da despedida que acarreta no grupo de trabalho um trauma de conseqüências não previsíveis.

Chiavenato (1999) diz ainda que os critérios de seleção devem fundamentar-se em dados e informações baseados na análise e especificação do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo dando mais objetividade e precisão à seleção de pessoal para aquele cargo.

Para que a seleção seja eficiente, o selecionador deve utilizar alguns métodos ou técnicas que devem estar de acordo com as necessidades do cargo a ser preenchido na empresa. Essas técnicas visam, não somente, o conhecimento das habilidades do candidato, mas também prever o comportamento do mesmo no cargo.

A empresa deve optar pelos testes que mais se enquadram na cultura e necessidade organizacional. Comumente se escolhe mais de uma técnica de seleção para cada caso.

Para Lacombe (2005) a triagem de currículos também é parte importante no processo de seleção. Essa triagem destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Podem ser verificadas a formação básica e experiência do candidato. Lacombe afirma ainda que a estabilidade do candidato é um ponto forte na escolha do candidato. O mesmo esclarece que se um candidato fica pouco tempo em cada emprego ele tem menos chances de ser admitido. Quase sempre se descarta mais da metade dos candidatos nessa triagem. Também chama atenção para o exame médico onde candidatos com doenças crônicas e/ou gestantes podem ser rejeitados.

Os principais métodos, segundo Chiavenato (2008), podem ser classificados em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

a) Entrevista

Segundo Chiavenato (1999) essa é a técnica mais amplamente utilizada nas empresas.

Objetiva analisar o comportamento do candidato e checar as informações do currículo. O entrevistador, quase sempre um psicólogo especializado, preocupa-se em fazer uma análise global e se for o caso, marcar testes e entrevistas complementares. Um bom entrevistador não faz perguntas que possam ser respondidas com “sim” ou “não”. É possível que a impressão obtida num primeiro encontro seja incorreta, por isso é indispensável prosseguir o processo de seleção por meio de outros métodos. (LACOMBE, 2005).

Segundo Jackson (1976), a entrevista é uma etapa muito importante no ciclo do empregado, sendo o melhor método de avaliar o candidato em conjunto, constituindo o instrumento mais útil dentre todos os que estão à disposição do recrutador.

Em contrapartida é um processo que toma muito tempo, devendo portanto ser muito bem elaborado.

Lacombe (2005) cita que os questionamentos mais comumente utilizados são em relação ao objetivos a curto e logo prazo do candidato, seus pontos fortes e fracos, conhecimento da empresa, quais as expectativas com relação à empresa, qual a sua relação com os empregadores anteriores, o que gosta de fazer no tempo livre, como é o relacionamento em equipe, etc.

O entrevistador deve ficar atento a alguns pontos e se manter neutro para não prejudicar ou favorecer em demasia um candidato em relação a outro. Julgamentos precipitados, ênfase negativa e desconhecimento do cargo por parte do entrevistador são fontes de erros muito comuns (LACOMBE, 2005).

Chiavenato (1999) descreve as etapas da entrevista na seguinte ordem:

1 - Preparação da entrevista – não deve ser improvisada, nem feita às pressas. Deve ser feita de modo que permita determinar os objetivos específicos da entrevista, o tipo de entrevista adequada (estruturada ou livre), leitura preliminar do currículo do candidato, o maior número possível de informações sobre o candidato e sobre o cargo a ser preenchido.

2 - Ambiente – o local deve ser privado confortável e o clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições. Jackson (1976) alerta que o ambiente não deve afetar a entrevista qualquer que seja a quantidade da mesma.

3 - Processamento da entrevista – é a entrevista propriamente dita e constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: entrevistador e entrevistado. Nessa etapa o entrevistador verificará a veracidade das informações fornecidas pelo currículo e analisará a postura do candidato.

4 - Encerramento – o entrevistador deve fazer algum sinal para demonstrar o final da entrevista e deve proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto a próxima etapa do processo seletivo.

5 - Avaliação do candidato – deve ser feito logo que o candidato deixa a sala, enquanto as informações estão frescas.

Chiavenato (1999) completa afirmando que a entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação e que o entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão e validade. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança

que compara as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a se preenchido.

Em resumo, Chiavenato (2008) diz que as entrevistas têm como vantagem proporcionar o contato face a face com o candidato, permite a interação direta com o candidato, focaliza o candidato como pessoa humana e permite avaliar o comportamento e as reações do candidato. E tem como desvantagens a subjeção e forte margem de erro e variação, nem sempre o candidato se sai bem numa entrevista, difícil comparação de vários candidatos, exige entrevistador treinado e conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

b) Provas de conhecimento ou capacidade

De acordo com Chiavenato (2008) são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Alguns anos antes, Chiavenato (1999) já descrevia a classificação das provas como aplicação, que podem ser de forma oral, escrita ou na forma de realização, quando o candidato deve executar um trabalho de maneira uniforme e com tempo determinado. Podem ser de conhecimentos gerais ou específicos, podem ser tradicionais, quando são dissertativas e expositivas e medem a profundidade de conhecimento do candidato, ou podem ser ainda objetivas, com alternativas simples, múltipla escolha, preenchimento de lacunas ou ainda ordenação ou conjugação de pares.

c) Testes psicológicos

Lacombe (2005) explana sobre esses testes como sendo usados para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização, etc. um bom teste, bem aplicado, permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado.

De acordo com Chiavenato (2008) esses testes são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados são comparados com pa-

drões, por isso esses testes apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais não têm:

1 – Preditor: capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognóstico para o desempenho do cargo.

2 – Validade: capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante.

3 – Precisão: capacidade de o teste apresentar resultados semelhantes em várias aplicações em uma mesma pessoa.

d) Testes de personalidade

Em 1999, Chiavenato já descrevia esses testes como sendo de análise dos diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter como pelo temperamento.

A personalidade é uma mistura de traços pessoais e representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Os testes de personalidade podem revelar traços gerais ou traços específicos. Tanto a aplicação quanto a interpretação desses testes exigem a presença de um psicólogo (CHIAVENATO, 2008).

e) Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, segundo Chiavenato (2008). Elas são utilizadas como complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, assim, fornece uma visão mais realista de seu comportamento no futuro.

Lacombe (2005) explana sobre a dinâmica de grupo: se coloca os candidatos diante de uma situação cotidiana do trabalho e observa-se o comportamento de cada um diante de problemas que podem surgir no tipo de trabalho que deverão executar. Também afirma que são um complemento de outros testes.

Assim, o processo de seleção de pessoas é um conjunto de etapas pelas quais os candidatos são submetidos. Dessa forma, à medida que o candidato é bem sucedido, passa para a próxima fase do processo, conforme etapas descritas na figura 1. Se o candidato não consegue passar pelas adversidades dos testes, são rejeitados e saem do processo seletivo.



Figura 1 - Seqüência de etapas do processo seletivo.
Fonte: CHIAVENATO (2008)

Lacombe (2005) ainda sugere que cada método deva ser analisado quanto a validade e confiabilidade. A validade é o grau em que seus resultados confirmam suas previsões e confiabilidade é a consistência com que as informações proporcionadas são verídicas e refletem as características do candidato.

Pequenas e médias empresas tendem a adotar mecanismos de seleção de baixo custo que nem sempre conduzem a melhor alternativa. Mas como geralmente

nessas empresas o conhecimento sobre os candidatos é maior do que em grandes empresas, a correção dessas decisões erradas pode ser feita mais rapidamente.

1.4.3 Importância da estruturação do processo de recrutamento e seleção

A atividade de recrutamento em geral ocorre por um dos seguintes motivos:

- a) expansão da empresa;
- b) necessidade de substituir um empregado que está em atividade.

a) Expansão da empresa

A julgar pelas aparências, o recrutamento por motivo de expansão da empresa é um trabalho agradável, mas é essencial que o supervisor tenha certeza de precisar de pessoal extra, antes de assumir a responsabilidade de recrutar um novo empregado. Esta é a era das medições estatísticas; portanto antes de assumir a responsabilidade de custos maiores, o novo empregado, no caso, o gerente perspicaz examina cuidadosamente a força de trabalho disponível, assegurando-se de que está rendendo o máximo possível. Há algumas perguntas a fazer nesse caso e só depois de tê-las respondidas satisfatoriamente é que se deve fazer o recrutamento.

- 1) Pode-se redistribuir o serviço de modo que o pessoal existente possa absorver parte das responsabilidades destinadas ao novo empregado?
- 2) O pessoal existente trabalha a sua plena capacidade?
- 3) A capacidade administrativa disponível é suficiente para maximizar a contribuição dada por um novo empregado?

b) Substituição de pessoal

A atividade de recrutamento decorrente da necessidade de substituir um empregado enquadra-se em uma das duas seguintes categorias:

- Favoráveis: isto normalmente implica promoção e é muito animador, pois indica que o recrutamento anterior foi eficaz. Pode indicar também o crescimento da empresa, com aumento das oportunidades.

- Desfavoráveis: no caso de substituição não ser a causada por promoção, mais uma vez os motivos são dois: a) um empregado se demitiu; b) a empresa o demitiu.

Qualquer que seja a forma pela qual o empregado saiu da empresa – tendo sido demitido ou tendo pedido demissão – o gerente, antes de tentar substituí-lo, deve procurar determinar a verdadeira razão para o malogro e não se contentar com a explicação mais fácil e superficial. Este é um requisito essencial da atividade de recrutamento.

1.5 METODOLOGIA

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2002). Segundo Bianchi et al. (1998, p.37) “metodologia é um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira mais rápida e melhor”.

A metodologia está relacionada em descrever o tipo da pesquisa, os meios e os fins do trabalho, bem como a técnica de coleta e tratamento de dados.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que, a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, as questões como?, com quê ?, onde?, quanto?

A metodologia é o espelho da maneira empregada no intuito de perseguir os objetivos do trabalho. Conforme Richardson et al. (1999), a metodologia é o conjunto de regras estabelecidas para o método científico ao qual será utilizado para elaboração da pesquisa como observação, a formulação de hipóteses, a elaboração de instrumentos para coleta e análise de dados, entre outros.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois vai de encontro às características descritas por Vieira et al (2006), o qual afirma que a pesquisa qualitativa garante riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos.

1.5.2 Técnica de coletas de dados

Os dados desta pesquisa podem ser classificados em primários e secundários.

Gil (1999) descreve basicamente duas formas de coleta de dados primários. A primeira e mais utilizada é por meio da comunicação, que pode ser realizada por entrevistas estruturadas ou não, onde o entrevistado responde verbalmente às perguntas enquanto o entrevistador anota, ou por questionários que podem ser aplicados pessoalmente ou outros meios. O segundo método é através da observação, quando os dados são coletados sem que haja comunicação com o pesquisador.

Segundo Mattar (2001), os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: o pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis.

Os dados primários foram coletados a partir de uma entrevista informal com um representante da empresa e pela observação direta de uma das integrantes do grupo por fazer parte da organização.

Para Mattar (2001), os dados secundários se distinguem como aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Para a obtenção dos dados secundários foi utilizado consulta de documentos próprios da empresa AltoQi e arquivos digitais da mesma na internet.

1.5.3 Forma e análise dos dados

Depois de feita a coleta de dados, iniciou-se a fase de análise dos mesmos, para classificar as informações que foram retiradas e as que seguem no trabalho.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 167), “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”. Assim, a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionadas de causa-efeito, produtor-produto, correlações, análise de conteúdo etc.

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir as respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas mediante a análise.

Após o delineamento da metodologia adotada neste trabalho, iniciar-se-á o capítulo, destinado à Caracterização da empresa, a qual foi utilizada para o estudo de caso apresentado nesta pesquisa.

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

Coletamos os dados -> analisamos -> escolhemos as informações -> fizemos diagnóstico -> propor processo -> verificar viabilidade técnica.

1.6 OBJETO DO ESTUDO

1.6.1 Apresentação da empresa

A S3ENG Inteligência Aplicada à Engenharia S/A surgiu no início de 2002, por meio da incorporação dos ativos da AltoQi Tecnologia em Informática Ltda., empresa de marca já consolidada no mercado nacional de construção civil, atuando desde 1989. A S3ENG é uma sociedade anônima e foi criada para possibilitar uma reestruturação organizacional, visando a captação de recursos para seu crescimento e internacionalização. Contudo, a empresa continuará utilizando a marca AltoQi em seus produtos, uma vez que esta já está consolidada e é reconhecida pelo mercado por sua qualidade e excelência.

A S3ENG tem como negócio o desenvolvimento e comercialização de softwares para engenharia e aplicativos CAD (ferramentas computacionais para o auxílio na elaboração de projetos) destinados a projetos estruturais em concreto armado, instalações elétricas e hidráulicas e visa atender profissionais liberais e empresas de engenharia.

Nestes 19 anos de experiência, a empresa especializou-se no desenvolvimento de softwares para projetos de edificações, adquirindo qualidade e confiabilidade nos seus produtos. Dessa forma, a S3ENG vem conquistando a solidificação da marca AltoQi e contribuindo para a otimização do cotidiano profissional de engenheiros e arquitetos de todo território nacional, bem como de alguns países do Mercosul. A ratificação desta conquista veio com os prêmios FINEP de Inovação Tecnológica 99 e ASSESPRO1 94/98, Runner Up do Max Award na Fenasoft 98, Master de Ciência e Tecnologia 2001, Gestão do Relacionamento com Clientes da SUCESU/SC; prêmios importantes e consagrados no setor de tecnologia.

Além da marca AltoQi, a empresa adquiriu uma carteira com mais de 17.000 clientes, cujas informações individuais estão armazenadas num grande banco de dados, que é sistematicamente utilizado por seus softwares de gestão.

A força de vendas da empresa, em conjunto com estas ferramentas, é capaz de captar cerca de 150 novos clientes por mês.

Os produtos e serviços destacam-se por apresentar tecnologia desenvolvida

na própria empresa. Esses produtos são mais do que uma simples conquista de mercado, pois significam inúmeras oportunidades de emprego gerado no Brasil e no exterior.

A S3 ENG/ AltoQi é uma empresa comprometida com a inovação e que procura sempre manter um forte relacionamento com seus clientes, motivo que a faz sentir-se realizada por participar do sucesso de cada um deles.

Visão:

Ser uma empresa orientada a tendências mundiais de negócios, líder e referência no desenvolvimento de tecnologias e na disseminação do conhecimento para a construção civil.

Missão:

Contribuir para o avanço tecnológico da informática aplicada à Engenharia, trabalhar com ética e profissionalismo em prol dos clientes e parceiros, valorizando o potencial humano e o bem-estar social.

Portifólio dos Produtos:

Os softwares AltoQi são desenvolvidos para ambiente Windows, e possuem como características comuns entre si a interface amigável, compatibilidade com outros softwares de CAD do mercado, facilidade de operação e um conjunto de recursos que propiciam grande eficiência no desenvolvimento dos projetos.

Como estão em constante evolução, os softwares da AltoQi são modernos e adequados à realidade vivida pelos projetistas atualmente. Os software da AltoQi lançados no mercado são:

AltoQi Eberick:

O AltoQi Eberick V5 é um programa destinado ao projeto estrutural de edificações em concreto armado, atualizado de acordo com as prescrições da nova norma brasileira de concreto armado, a NBR 6118:2003.

Possui um poderoso sistema gráfico de entrada de dados (onde o lançamento

pode ser feito diretamente sobre a planta arquitetônica), associado à análise da estrutura em um modelo de pórtico espacial e a diversos recursos de dimensionamento e detalhamento de lajes, vigas e pilares. Permite a visualização tridimensional da estrutura sendo modelada. Destaca-se por sua produtividade na elaboração dos projetos e no estudo de diferentes soluções para um mesmo projeto.

Módulo Master

Acrescenta ao AltoQi Eberick recursos mais avançados de análise da estrutura. Com o Módulo Master, é possível aplicar o efeito do vento sobre a estrutura, através de um carregamento horizontal equivalente que é gerado pelo próprio programa, com base nos dados configurados e na geometria da edificação. O carregamento é simulado nas quatro direções principais e o Eberick monta as combinações entre os casos de carregamento, dimensionando os elementos estruturais pela envoltória dos esforços. Também efetua a análise de 2ª ordem de estruturas esbeltas através do Processo P-Delta.

Módulo Formas

Acrescenta ao AltoQi Eberick recursos mais elaborados para geração de plantas de forma, de locação e cortes da estrutura, bem como para acabamento dos desenhos. Com base no lançamento, gera desenhos altamente otimizados, ocupando-se de grande parte do trabalho repetitivo que de outra forma seria realizado manualmente. As plantas de forma são geradas com ajuste automático das linhas de intersecção, hachuras indicando mudança de seção dos pilares e diversos outros itens configuráveis pelo usuário.

Módulo Escadas:

Permite ao usuário incluir no modelo do AltoQi Eberick elementos de ligação entre pavimentos (rampas e vigas inclinadas de tramo simples) e agrupá-los em Escadas. Pode-se definir níveis intermediários dentro de cada pavimento, para lançamento de patamares, e todos os novos elementos são representados no Pórtico 3D e considerados na montagem do pórtico espacial. As escadas são lançadas graficamente no croqui e analisadas em um modelo de Analogia de Grelha no caso espacial, com detalhamento bastante completo, agrupando a forma da escada e os diversos cortes necessários.

Módulo Fundações:

Permite ao usuário escolher o tipo de cada fundação lançada no projeto, definindo-a como direta (sapatas) ou profunda (blocos sobre estacas). Uma vez processada a estrutura, são determinadas as cargas na fundação e os elementos são dimensionados e detalhados. As fundações são integradas ao projeto, sendo exibidas na visualização 3D, cortes, resumos de materiais, entre outros. Na V5 Gold, permite o uso de fundações associadas e tubulões, com ou sem bloco de coroamento.

Módulo Lajes Trelaçadas:

Acrescenta ao AltoQi Eberick recursos para o dimensionamento e detalhamento de lajes trelaçadas uni e bidirecionais (compostas por vigotas trelaçadas e blocos de enchimento) e painéis maciços uni e bidirecionais (lajes maciças compostas por painéis trelaçados justapostos). Inclui recursos de geração de plantas com o posicionamento das vigotas dos pavimentos, pranchas de detalhamento para fabricação das vigotas e relatórios com especificações e quantitativos das lajes.

Módulo Reservatórios:

O Módulo Reservatórios tem a finalidade de analisar, dimensionar e detalhar reservatórios e paredes de contenção de edifícios projetados em concreto armado. Os reservatórios podem estar apoiados nos elementos da estrutura ou diretamente no solo de suporte (cisterna).

Módulo Muros:

O Módulo Muros tem por objetivo analisar, dimensionar e detalhar muros de arrimo de gravidade constituídos de blocos de alvenaria de pedra ou ciclópicos e muros de arrimo de concreto armado do tipo engastado (cantilever).

AltoQi Eberick V5 Gold:

O AltoQi Eberick V5 Gold é um software para projeto estrutural em concreto armado, englobando as etapas de lançamento e análise da estrutura, dimensionamento e detalhamento dos elementos, de acordo com a NBR 6118:2003. Apresenta recursos superiores ao Eberick V5, tornando-o um produto diferenciado para o profissional.

Possui uma entrada gráfica voltada à forma, que facilita o lançamento da estrutura e finalização do projeto. Dispõe de um modelo estrutural mais refinado em relação à V5, com o qual são consideradas as excentricidades de forma no pórtico, além de permitir o projeto de lajes planas.

AltoQi Hydros:

O AltoQi Hydros V4 é um programa integrado para elaboração de projetos de instalações hidráulicas e sanitárias prediais, que permite o lançamento da tubulação do projeto como um todo, englobando seus vários pavimentos. Possui um ambiente de CAD integrado, onde objetos inteligentes representam tubos e conexões. Com base na conectividade entre os elementos, identifica o fluxo, obtém dados de cálculo em cada trecho e sugere as peças mais adequadas a cada conexão. Permite o lançamento de detalhes isométricos e sanitários. Calcula vazões e perdas de carga em cada trecho da tubulação.

Módulo Incêndio:

Acrescenta ao AltoQi Hydros recursos para a elaboração de projetos de instalações de proteção e combate contra incêndio, incluindo redes que abastecem hidrantes e sprinklers. Seu grande diferencial está na determinação das perdas de carga e pressões disponíveis em cada ponto, feito através de um processo iterativo que determina uma situação em equilíbrio para as pressões e vazões em cada ponto. A sistemática utilizada para o dimensionamento da rede de incêndio visa atender todo o território nacional, apesar da variação normativa existente entre as diversas regiões do Brasil.

Módulo Gás:

Agrega ao AltoQi Hydros recursos específicos para a elaboração de projetos de instalações de gás predial, um tipo de projeto que está em franca ascensão, acompanhando a evolução das redes urbanas de abastecimento de gás canalizado. É possível elaborar projetos completos para as instalações convencionais de GLP (gás liquefeito de petróleo), para as novas instalações de GN (gás natural) canalizado e também para redes intercambiáveis, que estão preparadas para a alimentação tanto por um tipo de gás como para o outro, conforme as prescrições da NBR 14570 ("Instalações internas para uso alternativo dos gases GN e GLP").

AltoQi Lumine

O AltoQi Lumine V4 é um programa integrado para projeto elétrico de instalações prediais, que permite o lançamento da tubulação e da fiação do projeto como um todo, englobando seus vários pavimentos. Possui um ambiente de CAD integrado, onde objetos inteligentes representam caixas e eletrodutos. Permite definir graficamente circuitos e comandos que relacionam os pontos. Com base na conectividade entre os elementos, efetua a fiação de forma semi-automática e o dimensionamento dos circuitos elétricos. Gera listas de materiais, esquemas unifilares, quadros de cargas e legendas, sendo esses desenhos atualizados de forma dinâmica a qualquer mudança no lançamento.

Módulo Cabeamento:

O Módulo Cabeamento agrega ao AltoQi Lumine V4 recursos para a elaboração de projetos de infra-estrutura para instalações em cabeamento estruturado e de telefonia fixa. O projeto de cabeamento estruturado engloba todos os sistemas em baixa tensão utilizados em instalações comerciais e residenciais. Embora utilize conceitos de fiação e dimensionamento bastante simples, demanda um grande volume de indicações que devem ser colocadas no projeto para evidenciar a origem e o destino de cada cabo da instalação. Entre as redes que podem ser atendidas por esse sistema estão: Alarme, TV a cabo, Dados, Telefonia, entre outros.

QiCAD:

Programa desenvolvido com o objetivo de suprir a etapa de complementação das pranchas finais dos projetos, eliminando a necessidade de adotar outro programa CAD para finalizar o projeto. Inclui comandos e ferramentas de CAD 2-D não disponíveis nos demais programas da linha. Seu Gerenciador permite agrupar os diversos desenhos e documentos que compõem um projeto e efetuar sobre eles operações como impressão, exportação e compactação, economizando tempo na finalização e proporcionando uma melhor organização do projeto. Pode-se criar selos personalizados e inseri-los no desenho, com os campos sendo preenchidos com diversas propriedades personalizáveis, incluindo a numeração automática das folhas dentro de um conjunto.

Módulo Editor de Ferros

Acrescenta ao QiCAD recursos mais elaborados para a finalização de projetos estruturais em concreto armado. Permite complementar desenhos gerados pelo AltoQi Eberick ou criar detalhamentos complexos, utilizando uma série de ferramentas específicas. Pode-se criar e manipular barras e estribos, organizar detalhamentos em pranchas, criar bibliotecas de símbolos, copiar / colar detalhes entre desenhos, entre outros. Gera relações de aço, que podem ser incluídas no desenho e atualizadas a qualquer modificação.

AltoQiFlex:

O AltoQi® Flex é um pacote comercial contendo a linha completa de produtos da AltoQi e seus principais módulos em suas versões Flex, com limitações de recursos, voltado ao mercado das pequenas construções.

Portifólio dos Serviços:

Ensino presencial – Canal QiTec:

Além do desenvolvimento em tecnologia, a AltoQi investe desde 1998 numa estrutura de eventos com serviços na área do conhecimento em Engenharia, promovendo cursos e palestras sobre os fundamentos que regem seus sistemas computacionais, capacitando e especializando os profissionais do segmento em que atuam.

A programação do canal QiTec pode ser conferida no site www.altoqi.com.br/Treinamento.

Ensino à distancia - Canal QiSat:

O Programa AltoQi de Ensino à distância, lançado em novembro de 2003, conta como base principal o portal www.qisat.com.br. O QiSat foi criado para propiciar aos profissionais que necessitam de atualização constante, um meio de acesso ao conhecimento técnico através de cursos *online* sobre temas relacionados à Engenharia. Esta é uma nova realidade de acesso ao conhecimento que não impõe barreiras geográficas.

Suporte Técnico e especializado:

AltoQi oferece suporte técnico qualificado, rápido e eficiente de todos os seus sistemas através da Base de Conhecimento e dos engenheiros do Departamento de Suporte.

O Suporte técnico é um serviço de apoio e orientação quanto ao funcionamento do programa, oferecido gratuitamente pelo prazo definido no Contrato de Licença de Uso (90 dias), podendo ser estendido através de um contrato específico. O Suporte especializado é um serviço adicional de apoio ao uso da ferramenta, não incluídos no suporte técnico, que podem ser contratados individualmente, com base em um valor de homem-hora.

Mercado:

O resultado e o posicionamento da S3ENG são influenciados pelo movimento do segmento de mercado em que a mesma atua – softwares para construção civil – e, ao mesmo tempo, de forma macro, pela indústria a qual está envolvida: a constru-

ção civil. Por conseguinte, atua em dois grandes mercados: mercado da construção civil e mercado de softwares para construção civil.

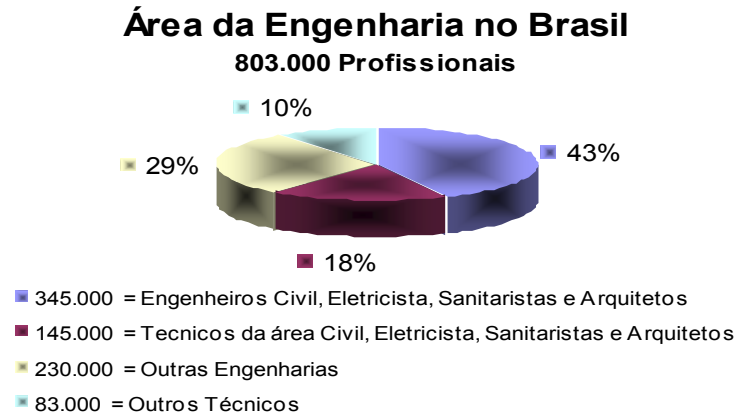


Figura 2 – Área de Engenharia no Brasil
Fonte: AltoQI (2009)

Estrutura Funcional:

O organograma funcional da empresa é bastante horizontalizado, apresentando a presidência, uma diretoria colegiada e um conselho administrativo. A presidência é de responsabilidade do Sr. Rui Luiz Gonçalves, que incorpora em sua equipe 6 (seis) gerentes responsáveis pelas áreas: Comercial, Administrativo-Financeiro, Marketing, Desenvolvimento, Informática e Suporte. O organograma e a distribuição do efetivo por departamento estão a seguir.

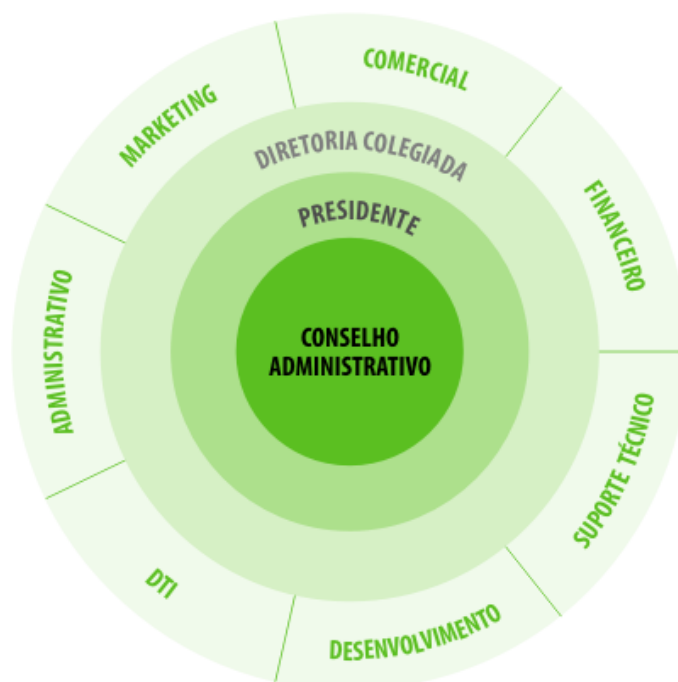


Figura 3 – Organograma da empresa AltoQI

Fonte: AltoQI: tecnologia aplicada à engenharia. Disponível em: <www.altoqi.com.br>. Acesso em: 27 set. 2009.

Tabela 1: Efetivo da empresa AltoQI, por departamento

DEPARTAMENTO	FUNCIÓNÁRIOS
Comercial	42
Administrativo Financeiro	17
Desenvolvimento	8
Suporte	12
Marketing	1
Informática	3
Total	83

No decorrer da pesquisa, o grupo de trabalho teve acesso a um projeto de reestruturação do organograma, ainda não implantado, que é apresentado no Anexo A, p. 66.

2. DIAGNÓSTICO

Para análise da organização, foi utilizado o modelo proposto por Blatt et al. (2008), adotado pela Faculdade SENAC Florianópolis.

2.1 AMBIENTE EXTERNO

Segundo Dill apud Tarapanoff (2001), a melhor maneira de analisar o ambiente não é tentando entendê-lo como um conjunto de outros sistemas e organizações, mas vê-lo como informação que se torna disponível para a organização ou a que a organização, por meio de uma atividade de busca, pode ter acesso.

Para Mintzberg (2001), o ambiente de uma empresa nos negócios, como de qualquer outra entidade, é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes as decisões estratégicas operam no setor da empresa, na comunidade como um todo, em sua cidade, em seu país e no mundo. São de natureza tecnológica, econômica, física e política. As mudanças de natureza política são lentas, porém, as de natureza tecnológica são rápidas.

Para fins de análise do ambiente externo da AltoQI, assumiu-se a região da Grande Florianópolis, por entender que é o ambiente de atuação. O impacto e a influência de outros centros, como São Paulo, Porto Alegre e Curitiba não são sentidos diretamente na região.

2.1.1 Mercado de trabalho

De acordo com Justino (2009), mercado de trabalho é o conjunto de ofertas de trabalho ou emprego oferecido pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época.

A empresa AltoQI desenvolve programas (software) de gestão de projetos de engenharia. Demanda como mão-de-obra principalmente programadores e analistas de sistemas, apoiados por engenheiros civis e eletricitas.

Em Florianópolis, o mercado de trabalho para a área de desenvolvimento de software está em expansão, graças à criação do pólo de tecnologia Parque Tecnológico Alfa, que é uma incubadora de empresas na área de tecnologia, e, mais recentemente, o Sapiens Parque, que constitui um centro de estímulo à inovação tecnológica. O objetivo dos dois programas, que contam com o apoio da Fundação CERTI e do Governo do Estado de Santa Catarina, é fazer de Florianópolis um pólo tecnológico de alcance internacional (BENETTI, 2009).

2.1.2 Mercado recursos humanos

Justino (2009) ainda coloca que mercado de recursos humanos é o conjunto de pessoas que estão dispostas a ocuparem os postos de trabalho oferecidos, em determinado lugar e em determinada época.

No caso da AltoQI, o mercado de recursos humanos para o desenvolvimento de software está em expansão, graças a:

- formação de profissionais, em cursos de nível técnico e superior, em diversas instituições de ensino em Florianópolis e outras cidades de Santa Catarina (Blumenau, Joinville, Jaraguá do Sul). Destacam-se SENAI (CTAI) e Instituto Federal de Santa Catarina (antiga Escola Técnica Federal), nos cursos técnicos. UFSC, UNIVALI, Instituto Federal de Santa Catarina e UNISUL destacam-se pelos cursos de nível superior e pós-graduação na área e
- atração de profissionais de outras localidades, atraídos pela qualidade de vida da região.

No entanto, os dirigentes da empresa, durante a entrevista, reclamaram de dificuldades em contratar profissionais com a experiência e conhecimento específicos para o segmento de atuação da AltoQI. Afirmam ser necessário investimento no desenvolvimento dos contratados.

2.1.3 Principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas

Segundo Tachizawa et al. (2004), o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento são novos conceitos que vieram transformar a administração de recursos humanos. Captar e compreender as principais tendências para os próximos anos é vital para gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia.

O autor ainda ressalta que o planejamento de gestão de pessoas deve conter mecanismos que permitam criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com capacidade e motivação para atingir os objetivos da organização; oferecer condições organizacionais adequadas ao desenvolvimento e plena satisfação dos recursos humanos e alcançar níveis de produtividade compatíveis com concorrência no seu setor econômico de atuação.

2.2 AMBIENTE INTERNO

Segundo Chang (2000), o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e tem implicação imediata e específica na administração da organização. A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

2.2.1 Organograma, cargos e perfis profissionais

No caso da AltoQI, o organograma da empresa está descrito na Figura 3 (p. 34) e o projeto em desenvolvimento está no Anexo A, p. 66.

Quanto aos cargos e perfis profissionais, destacam-se na estrutura os seguintes cargos (em escala crescente):

- Officeboy
- Telefonista
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar de Escritório
- Atendente de Telemarketing
- Assistente de Apoio ao Usuário
- Assistente de Teste
- Programadores
- Analista de Produto
- Analista de Teste
- Analista de Sistemas
- Supervisores/Gerentes

Constata-se que os cargos, na empresa AltoQI, não possuem descrição e requisitos especificados. Assim, há, entre os ocupantes de cada cargo, perfis bastante diferenciados, em termos de escolaridade e formação profissional. Não foi apresentado plano de cargos e salários.

2.2.2 Práticas de recrutamento e seleção

Conforme anteriormente citado, Chiavenato (2008) descreve o processo de recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização.

Já a seleção, segundo Ivancevich (1995), é um processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

O processo de identificação de necessidade de pessoal acontece da seguinte forma:

- Setor com demanda de pessoal comunica necessidade à diretoria

- Após aprovação da diretoria, a área de RH é autorizada a iniciar o processo de recrutamento.

Não existe um processo de abertura de vaga estruturado, com formulários padrão e critérios definidos.

O processo de recrutamento da AltoQI é aberto, com:

- anúncios em jornais de grande circulação estadual e
- anúncios em universidades e agências integradoras de estágio, no âmbito da Grande Florianópolis.

A maior demanda por candidatos são para as áreas de engenharia (civil, elétrica e sanitária), ciências da computação, sistema de informação, tecnologia da informação e técnicos em edificação, além dos estagiários dessas áreas. A empresa enfrenta dificuldades em encontrar profissionais qualificados em virtude de ser um nicho de mercado muito específico.

O processo seletivo é feito através de:

- análise de currículo – realizada por um assistente administrativo que está encarregado da gestão de pessoal (com formação universitária), focada na formação profissional/educacional e na experiência do candidato, à luz dos requisitos da vaga em aberto;
- análise de currículo – realizada pelo supervisor da área, focada no requisito da vaga em aberto;
- entrevista – realizada pelo supervisor da área;
- prova de conhecimento geral – elaborada pela diretoria da empresa e aplicada pelo assistente administrativo encarregado da gestão de pessoal;
- avaliação psicológica – realizada por psicóloga terceirizada e
- entrevista final – novamente com o supervisor da área.

Apesar de possuir todas essas etapas não existe uma seqüência buscando agilizar o processo. Não há definição de início, meio e fim. A exemplo pôde-se observar que em um determinado processo a última etapa foi a entrevista final, já no outro foi a avaliação psicológica. Outra questão levantada pelo grupo foi a passagem de uma etapa para outra sem ter tido o resultado da anterior, como exemplo convocação do candidato para entrevista sem ter o resultado da avaliação psicológica em mãos.

O procedimento atual apresenta outras etapas deficientes tais como prova escrita ser igual para todos os níveis, falta de critérios no âmbito geral do processo, falta de planejamento e cronograma que, conseqüentemente, torna-o moroso, acarretando perda de candidatos potenciais por desistência.

2.2.3 Programas de treinamento e desenvolvimento

Treinamento, segundo Tachizawa et al. (2004), é o aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais. Prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

O mesmo define o desenvolvimento de pessoas como um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Não foram identificadas ações regulares e padronizadas neste sentido, na empresa AltoQI, apesar das observações dos dirigentes sobre a necessidade de desenvolver pessoal para as necessidades da empresa.

2.2.4 Métodos de avaliação de desempenho

De acordo com Tachizawa et al. (2004), avaliação de desempenho é considerada um dos mais importantes instrumentos para análise de resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e prever o potencial humano futuro no quadro de colaboradores. Além disso, fornece aos gestores informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o individual e ou grupos dos colaboradores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Através da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer retornos às pessoas da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o autodesenvolvimento.

A organização em estudo ainda não possui um método de avaliação de desempenho padronizado.

2.2.5 Sistema de remuneração e benefícios, custos com folha de pagamento

De acordo com Chiavenato (2008), remuneração é o pacote de recompensas que um colaborador recebe pelo seu trabalho. Inclui remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/ benefícios. Os benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional de seus funcionários, tais como plano de saúde, previdência privada, PPLR, auxílio creche, vale alimentação, cesta básica, entre outros.

A empresa remunera de acordo com a CLT e a convenção coletiva. Oferece aos colaboradores planos de saúde e odontológico e vale-refeição proporcional a carga horária de trabalho. A empresa possui parceira com a ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia, através da qual são oferecidos descontos em cursos da área.

2.2.6 Rotação de pessoal e absenteísmo

Castro et al. (2006) descreve absenteísmo como ausências não programadas ao trabalho e rotatividade de pessoal como relação existente entre admissões e os desligamentos ocorridos (voluntários e involuntários).

A empresa AltoQI não controla de forma regular os indicadores de rotatividade de pessoal e absenteísmo da organização.

2.2.7 Estilos de liderança e utilização do poder

Robbins (2002) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. O poder se refere à capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja, de acordo com a vontade de A. Essa definição implica um potencial que não precisa ser realizado para ser eficaz e uma relação de dependência. Quanto mais dependente de A for B, maior o poder de A nessa relação.

O autor ressalta ainda que a diferença entre liderança e poder é que o poder não requer compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência, enquanto que a liderança precisa dessa compatibilidade.

Afonso (2009) descreve três tipos de liderança:

A liderança autoritária é aquela que escolhe e resolve tudo pelo grupo, sem dar margem a participação.

A liderança do tipo permissiva é omissa. Não quer mandar e nem tomar iniciativas, o que resulta em um tipo “largado” que os mais ingênuos podem confundir com o líder democrático.

A liderança do tipo participativa deve estar em contato estreito com o grupo, ajudando a compreender e a formular os objetivos, mobilizando e dinamizando o grupo.

Pela observação do grupo, constatou-se uma relação hierárquica forte. A liderança da organização é exercida pelos três sócios de forma colegiada, ouvindo os supervisores sem que haja uma consulta aos demais níveis da organização. Apresenta aspectos marcantes tendendo ao estilo autoritário de liderança.

A comunicação é vertical e não apresenta aspectos estruturados de maneira ascendente, não havendo reuniões com os colaboradores de nível mais baixo da hierarquia. Há pouca delegação de responsabilidade e baixo grau de autonomia.

2.2.8 Clima Organizacional

Para Glen (1976), o clima organizacional constitui o meio interno ou atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e a satisfação das necessidades dos participantes podendo ser positivo ou negativo dependendo de como essas pessoas se sentem em relação à organização.

Não há sistema padronizado de análise de clima na empresa AltoQI. Depende da sensibilidade dos gestores da organização, através de contatos diretos com a sua equipe. Não foi apresentado resultado de qualquer ação sistematizada neste sentido. Existem ações rotineiras de integração para a melhoria do clima organizacional, tais como: viagens em grupo, almoços e festas com os colaboradores e suas famílias.

2.2.9 Cultura organizacional

A cultura organizacional são regras, valores, crenças que se desenvolve em uma organização e governa e orienta o comportamento dos seus membros. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999),

por meio de sua experiência coletiva, os membros de uma organização respondem duas importantes questões de sobrevivência. A primeira é a questão de adaptação externa (...). A segunda é a questão de integração interna.

A adaptação externa está relacionada com a visão, as regras da organização, as questões relativas organização e ambiente externo como o recrutamento, seleção. A adaptação interna são os valores, a personalidade dos colaboradores.

Na AltoQI, não foram identificados heróis, mitos e estórias.

Em termos de artefatos, não foram identificados aspectos diferenciados.

Foram identificados os seguintes rituais na organização: reuniões mensais para atividades recreativas, comemoração de aniversários dentro da empresa, festa junina, festa de final de ano, reunião mensal da diretoria com os supervisores.

2.2.10 Administração de conflitos

Segundo Nascimento e El Sayed (2002), os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Nascimento (2002) ainda afirma que, até há pouco tempo, a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações. O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Na AltoQI, foi identificada uma gestão de conflitos baseada no desvio da questão para aspectos positivos, numa manobra para evitar o conflito.

2.2.11 Comunicação e endomarketing

A comunicação na atualidade assume papel fundamental dentro das organizações. A comunicação pode ser definida, segundo Pimenta (2000), como troca de mensagens entre pessoas, podendo ser verbal, quando feita a través de palavras oral ou escrita, ou gestual, através de imagens, sinais, sons dentre outros.

Para Neves (2000), a comunicação pode ser de marketing externo, voltada para clientes e consumidores, e marketing interno, voltado para os colaboradores da organização.

Para Las Casas (2007) o marketing interno pode ser visto de forma normativa ou funcional.

do ponto de vista normativo, que estabelece procedimentos para todos os envolvidos internamente na organização, é possível citar como exemplos o Código de Ética adotado pela organização, sua missão, seus valores, salários, benefícios, treinamento, motivação entre outros. Do ponto de vista funcional, o objetivo do marketing interno é obter a satisfação dos desejos e necessidades do cliente interno.

Os meios mais comumente utilizados são o email e a intranet. Existem também murais, mas são utilizados mais comumente para expor fotos de encontros recreativos promovidos pela empresa.

Não há código de ética, código de vestimenta ou código de utilização dos recursos de comunicação da empresa.

2.2.12 Legislação trabalhista

De acordo com o art. 7 – 11 e 22 da Constituição Federal Brasileira,

legislação trabalhista é um complexo de regras e normas de direito público e privado que disciplinam as relações de trabalho entre empregados e empregadores, bem como a condição jurídica dos trabalhadores.

Não foram constatadas práticas que contrariem a legislação trabalhista em vigor. A convenção trabalhista está à disposição dos empregados para consulta, mas isso não é divulgado na organização.

2.2.13 Política de retenção de capital intelectual

Dentro desse novo contexto de gestão de pessoas, entende-se que cabe a empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que elas possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, ao mes-

mo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

Tendo em vista esse novo cenário, as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos giram em torno do recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Não foi identificada política de retenção de capital intelectual na empresa AltoQI.

2.2.14 Avaliação de equipes

A avaliação de equipe é realizada de forma estruturada pelo Conselho Consultivo da organização.

2.3 ANÁLISE

Na análise, o grupo abordou os fatores críticos de sucesso, a identificação dos cargos críticos, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e pontos fracos da organização.

2.3.1 Fatores críticos de sucesso

Na visão dos dirigentes da empresa, o fator crítico de sucesso da organização é o comprometimento das pessoas.

Na visão do grupo, os pontos críticos de sucesso são:

- a inovação dos produtos, em face da concorrência elevada no setor;
- a captação e retenção de capital intelectual, uma vez que a empresa alegou dificuldades de encontrar profissionais capacitados.

2.3.2 Identificação de cargos críticos

Os cargos críticos, na visão dos dirigentes, são desenvolvedores (analistas e programadores) e vendedores.

Na visão do grupo, os cargos críticos são, realmente, os desenvolvedores de produto (analistas de sistemas e programadores), que constituem a base do processo produtivo.

2.3.3 Oportunidades e ameaças

Na visão dos dirigentes, as oportunidades estão no crescimento da economia, especialmente na construção civil.

Na visão do grupo, as oportunidades maiores estão nas medidas do Governo Federal para combater a crise econômica, que incluam o estímulo à construção civil (que é empregadora das classes economicamente menos favorecidas): redução de tributos sobre o material de construção, programas habitacionais para a população de baixa renda.

Em termos de ameaças, os dirigentes vêem a concorrência, as novas tecnologias e a falta de mão-de-obra especializada (analistas).

O grupo de trabalho concorda com essa visão.

2.3.4 Pontos fracos e fortes

Na visão dos dirigentes, os pontos fortes são o domínio da tecnologia que desenvolve e a força de vendas da empresa. O ponto fraco é a necessidade constante de investimento no desenvolvimento de produtos.

Na visão do grupo, o ponto forte é a estratégia comercial de eleger um segmento específico (desenvolvimento de software para gestão de projetos de engenharia) e atuar numa estratégia de nicho de mercado.

Por outro lado, uma estratégia dessas apresenta o risco de concorrência, já que o mercado é menor, o que é um ponto fraco, em potencial.

Outro ponto fraco, na visão do grupo, é a falta de estrutura na gestão de pessoas, visto o fator humano ser essencial, numa empresa de tecnologia. Aspectos importantes foram observados:

- a falta de um plano de cargos e salários estruturado, combinado com plano de carreira;
- um processo de recrutamento e seleção complexo e demorado, em termos de tempo entre início do processo e o preenchimento da vaga;
- a falta de um manual de conduta interna, que contemple, entre outras coisas, regulamento de pessoal, código de utilização dos recursos da empresa, etc.;
- a falta de um plano de desenvolvimento de pessoas, com o apoio direto da organização e
- a falta de um processo estruturado de retenção de capital intelectual, seja na retenção de pessoas, seja através de um plano de gestão do conhecimento.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

3.1 PLANOS DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Baseado no diagnóstico realizado pelo grupo na empresa AltoQI, foi constatado que o modelo atual de recrutamento e seleção possui os seguintes pontos a serem melhorados: planejamento e cronograma, critérios para avaliação de abertura de vaga, avaliação curricular, prova escrita e otimização do tempo. Sendo assim o grupo sugere um modelo de recrutamento e seleção seguindo as seguintes etapas:

- 1ª Identificação da Necessidade da Vaga e Caracterização do perfil;
- 2ª Programação do calendário do processo seletivo;
- 3ª Recrutamento (interno ou externo);
- 4ª Seleção (avaliação curricular, prova de conhecimentos gerais e específicos, dinâmica de grupo, avaliação de perfil, entrevista);
- 5ª Contratação;
- 6ª Ambientação;
- 7ª Avaliação do candidato.

3.1.1 Identificação da necessidade da vaga e caracterização do perfil

A identificação da necessidade da vaga é a primeira etapa do processo seletivo, que é de responsabilidade do supervisor da área.

Essa etapa implica em analisar a real necessidade da contratação de um novo colaborador sendo importante verificar a existência de profissionais dentro da empresa que possam exercer essa função.

A solicitação de vaga deverá ser feita via intranet em formulário específico (Anexo B, p. 69) e deverá conter informações que caracterizem o processo e o perfil do profissional desejado, a saber:

Data de abertura do processo, cargo, função, número de vagas, solicitante, setor, meios de divulgação da vaga, atividades a serem desenvolvidas, informações pessoais (formação, tempo de experiência e idiomas com nível de conhecimento),

conhecimentos técnicos, tipo de vínculo (Pessoa Jurídica, CLT e estágio), remuneração, benefícios, horário de trabalho, observações, situação da solicitação (aprovada, não aprovada, outros) e justificativa.

Esse formulário será encaminhado automaticamente para o e-mail da diretoria que poderá ou não autorizar a abertura da vaga. Em caso de não autorização, deverá ser enviada uma justificativa da decisão. Se a vaga for autorizada, o solicitante receberá um e-mail confirmando a autorização e ao mesmo tempo o RH receberá autorização para liberação da vaga no site da empresa (link “Trabalhe Conosco” conforme Anexo C, p. 70) e início do processo seletivo. É importante ressaltar que o anexo 3 foi construído como base para uma página na internet com hiperlinks. Cabe ao setor de tecnologia da informação realizar a construção definitiva deste modelo.

O link “Trabalhe Conosco” tem como objetivo a criação de um banco de currículos que possibilite a pesquisa rápida das informações dos candidatos, padronização dos currículos, divulgação prática e acessível das vagas com senha de acesso na intranet. A troca do arquivo de currículos pelo banco de currículos possibilita ainda a otimização do espaço e custos, uma vez que não haverá a necessidade de manutenção de arquivo físico de currículo e também redução do uso e volume de papéis, desta forma auxiliando na preservação do meio ambiente.

Outro aspecto a ser considerado em relação ao banco de currículos virtual é que os candidatos terão acesso aos seus dados cadastrados e poderão fazer atualizações sempre que necessárias. O cadastramento de currículos dispensa a abertura de processo seletivo, podendo o candidato se cadastrar a qualquer instante.

No momento da conclusão do cadastro do currículo, é gerado um número de inscrição que deverá ser guardado pelo candidato. Este número será usado durante o processo seletivo no lugar do nome do candidato a fim de preservar a identidade do mesmo.

Ainda com relação ao banco de currículos, será mantido um histórico da performance do candidato em processos seletivos anteriores que poderão ser visualizados pelo RH sempre que necessário, através do acesso restrito.

3.1.2 Programação do Calendário do Processo Seletivo

Para que o processo seletivo seja conduzido de forma clara é importante elaborar um planejamento com um cronograma das etapas do processo, conforme tabela 2. Esse cronograma será divulgado no site e caracterizará o compromisso da empresa com o candidato e com os envolvidos em todo o processo.

Tabela 2: Modelo proposto de cronograma de processo seletivo

ETAPA	DATA	HORÁRIO	LOCAL
Inscrições	De XX/XX/XXXX até XX/XX/XXXX*	Das 00:00h do dia XX/XX até 23:59h do dia XX/XX	No site: www.altoqi.com.br/trabalhe conosco
Resultado dos aprovados na avaliação curricular	Dia XX/XX/XXXX	Após 18:00h	No site: www.altoqi.com.br/trabalhe conosco
Prova escrita	Dia XX/XX/XXXX	A definir	A definir
Resultado da prova escrita	Dia XX/XX/XXXX	Após 18:00h	No site: www.altoqi.com.br/trabalhe conosco
Dinâmica de grupo	Dia XX/XX/XXXX	A definir	A definir
Resultado da dinâmica de grupo	Dia XX/XX/XXXX	Após 18:00h	No site: www.altoqi.com.br/trabalhe conosco
Entrevista	Dia XX/XX/XXXX	A definir	A definir
Resultado da entrevista	Dia XX/XX/XXXX	Durante o dia	Contato com o candidato via telefone e/ou e-mail

* Poderá ser prorrogado sem aviso prévio.

3.1.3 Recrutamento

O recrutamento será interno quando a empresa identificar a possibilidade de recolocação de um profissional dentro da empresa. Será externo quando houver a necessidade de novos talentos e aumento do quadro de colaboradores. O grupo sugere um modelo de recrutamento onde tanto o colaborador interno quanto o candidato externo poderão participar do processo conforme o cronograma.

O recrutamento contará com anúncio em um jornal de grande circulação estadual, conforme modelo (Anexo D, p. 90), anúncios em universidades e agências integradoras de estágio no âmbito da Grande Florianópolis e com publicação no site da empresa no link “Trabalhe Conosco” (<http://www.altoqi.com.br/trabalheconosco>). Também serão utilizados outros meios de comunicação, como comunidades no “Orkut”, “Twitter”, fóruns de discussão virtuais, páginas de entidades de classe, sindicatos, revistas especializadas e sites de empregos.

O recrutamento terá um prazo mínimo de cinco dias, contados desde a publicação da vaga, nos meios de comunicação citados anteriormente, até o fechamento das inscrições no site. Este prazo poderá ser prorrogado dependendo do número de candidatos inscritos, sendo insuficiente o recrutamento será estendido a outros estados.

O perfil da vaga solicitada influenciará no dia de publicação do anúncio no jornal. Assim se a vaga tiver uma procura grande, como exemplo auxiliar de escritório, o dia da publicação em jornal será num dia que possui menos leitores e se a vaga necessitar de candidatos muito qualificados será publicado num dia que possuir muitos leitores.

No site da empresa, no link “Trabalhe Conosco” deverá constar as vagas em aberto e seus respectivos formulários para inscrição (Anexo C, p. 70), o perfil da vaga e o cronograma do processo seletivo, conforme Tabela 1.

O perfil da vaga deverá conter as seguintes informações: número de vagas, cargo, função, cronograma do processo seletivo, atividades a serem desenvolvidas, informações pessoais (formação, tempo de experiência e idiomas com nível de conhecimento), conhecimentos técnicos, tipo de vínculo (Pessoa Jurídica, CLT ou estágio), remuneração, benefícios e horário de trabalho.

3.1.4 Seleção

A seleção será dividida em quatro etapas: avaliação curricular, prova de conhecimentos gerais e específicos, dinâmica de grupo, avaliação de perfil e entrevista individual.

3.1.4.1 Avaliação curricular

A partir do encerramento das inscrições no site, essas informações serão acessadas na intranet pelo(s) responsável (eis) pela seleção no acesso restrito, conforme os critérios identificados no perfil da vaga. Os currículos serão analisados e pontuados conforme os seguintes critérios: Formação/ Escolaridade, Capacitação e Experiência Profissional, conforme tabelas a seguir.

Tabela 3 - Vagas cuja escolaridade mínima necessária é ensino médio e técnico

Situação		Pontos (na área da vaga)	Pontos (fora da área da vaga)
Não possui		0	---
Possui ensino médio ou técnico completo		2,00	---
Cursando graduação		2,25	2,00
Graduação completa		2,50	2,25
Pós- graduação	Cursando especialização	2,75	2,50
	Especialização completa	3,00	2,50
	Cursando mestrado	3,00	2,50
	Mestrado completo	3,00	2,50

Fonte: GARCIA, 2009.

Tabela 4 - Vagas cuja escolaridade mínima necessária é nível superior

Situação		Pontos (na área da vaga)	Pontos (fora da área da vaga)
Não possui		0	---
Possui nível superior completo na área		2,00	---
Pós-graduação	Cursando especialização	2,25	2,00
	Especialização completa	2,50	2,25
	Cursando mestrado	2,75	2,50
	Mestrado completo	3,00	2,50
	Cursando doutorado	3,00	2,50
	Doutorado completo	3,00	2,50

Fonte: GARCIA, 2009.

Tabela 5 - Critérios para pontuação de capacitação

Atividades	Pontos (por atividade)
Não apresenta	0,0
Participação em palestras, seminários e feiras	0,01
Participação em congressos	0,02
Participação em cursos, oficinas ou workshop	0,05
Apresentação de trabalhos em congressos	0,05
Artigos publicados em periódicos	0,1
Participação em grupos de pesquisa	0,5

Fonte: GARCIA, 2009.

Tabela 6 - Critérios para pontuação de experiência

Tempo de experiência	Pontos
Não possui experiência na função	0,0
Até 1 ano na função	0,5
de 1 ano e 1 mês a 2 anos	1,0
de 2 anos e 1 mês a 3 anos	1,5
de 3 anos e 1 mês a 4 anos	2,0
de 4 anos e 1 mês a 5 anos	3,0
de 5 anos e 1 mês a 7 anos	4,0
de 7 anos e 1 mês a 10 anos	5,0
Acima de 10 anos	6,0

Fonte: GARCIA, 2009.

A pontuação máxima para o critério Escolaridade será de 3,0 pontos, já para o critério Capacitação será 1,0 ponto e para o critério Experiência será 6,0 pontos. Para esse último critério deve ser somado todos os meses de experiência na função que o candidato declarou no currículo e pontuado de acordo com a tabela descrita anteriormente. Será descontado 0,5 pontos dos candidatos que permaneceram menos de 6 (seis) meses empregados nas últimas 3 empresas, considerando os períodos individualmente.

Serão classificados para a próxima etapa, os candidatos que apresentarem currículos com maior pontuação, até no máximo de 30 candidatos.

Na intranet com acesso restrito, haverá um local onde o responsável pelo processo de análise de currículo registrará a pontuação alcançada por aquele currículo. O somatório de cada critério será feito automaticamente pelo site e uma lista

será gerada com os números de inscrição colocados por ordem crescente de pontuação com a respectiva pontuação ao lado.

O candidato para ser aprovado, deverá conter o requisito mínimo exigido pelo perfil da vaga.

O resultado da análise de currículo com os aprovados será publicado no site, no link “Trabalhe Conosco”, em forma de lista com a ordem crescente de número de inscrição dos candidatos.

O candidato aprovado nesta etapa estará automaticamente classificado para a etapa seguinte sem que haja uma lista de convocação.

3.1.4.2 Prova de conhecimentos

A utilização de prova de conhecimento visa identificar o grau de conhecimento do candidato de modo geral em qualquer âmbito da organização. A prova será de dois tipos: Conhecimentos Gerais (raciocínio lógico, matemática, português e redação) e conhecimentos específicos de acordo com o perfil da vaga.

A aplicação da prova requer espaço apropriado com reserva antecipada. Os candidatos serão chamados para dentro da sala somente no horário marcado. O responsável pela aplicação da prova deverá explicar as questões e monitorar os candidatos para que os mesmos não possam ver as provas um dos outros. A prova terá tempo determinado pelos responsáveis pelo processo seletivo. Avisar os candidatos quando faltar 15 minutos para o término da prova e os dois últimos candidatos deverão sair juntos da prova.

Na intranet com acesso restrito, haverá um local onde o responsável pela correção das provas registrará a pontuação alcançada nas avaliações. A nota de cada prova cadastrada no site e uma lista será gerada com os números de inscrição colocados por ordem crescente de pontuação com a respectiva pontuação ao lado. O candidato deverá obter nota igual ou superior a 5 (cinco) em cada prova, para continuar no processo.

O candidato aprovado nesta etapa estará automaticamente classificado para a etapa seguinte sem que haja uma lista de convocação.

3.1.4.3 Dinâmica de grupo, avaliação de perfil e entrevista

A dinâmica de grupo será elaborada e aplicada de acordo com o perfil da vaga por profissional terceirizado com especialização na área de psicologia ou com formação na área, com acompanhamento do supervisor da área em questão. Essa etapa dependerá do número de candidatos selecionados, sendo menor que 3 (três), passará para avaliação de perfil e entrevista.

Quando houver dinâmica de grupo, a avaliação de perfil será durante esta etapa e será feita pelo profissional da área de psicologia. Após a aplicação da dinâmica de grupo os candidatos serão encaminhados para outra sala e chamados individualmente para a entrevista.

A entrevista consiste no momento de maior proximidade com o candidato, nessa etapa será avaliado o candidato por meio do seu relato verbal e dos seus comportamentos na ocasião. Será conduzida pelo profissional terceirizado na área de psicologia e acompanhado pelo supervisor da área em questão que deverá fazer questionamentos ao candidato com foco na atividade a ser desenvolvida.

Nessa etapa, o entrevistador explicará como é a empresa e quais as atribuições da vaga em questão (remuneração, benefícios, horário, entre outros). Outras dúvidas que o candidato venha a ter poderão ser esclarecidas durante a entrevista.

Após as entrevistas os responsáveis pelo processo irão discutir e avaliar os candidatos. O candidato a ser contratado será o que obtiver maior pontuação no currículo, prova de conhecimentos gerais e específicos, e melhor desempenho na dinâmica de grupo, avaliação de perfil e entrevista individual. Caso ocorra empate, o tempo de experiência na função será utilizado como critério de desempate.

O profissional terceirizado na área de psicologia terá um prazo de 48 horas, estabelecidos em contrato prévio, para entregar as avaliações psicológicas e avaliações de perfil.

O resultado será publicado na área restrita, no site, no link “Trabalhe Conosco”, em forma de relatório de desempenho do candidato naquele processo seletivo.

O candidato aprovado será comunicado via telefone ou e-mail da mesma forma que os não aprovados.

3.1.5 Contratação

É o processo administrativo de estabelecimento de um vínculo formal e legal entre a organização e o candidato selecionado.

O processo de contratação será de responsabilidade do departamento pessoal, seguindo a legislação trabalhista vigente. O candidato aprovado e selecionado receberá a ficha cadastral e a lista de documentos exigidos (Anexo E, p. 91) que deverá entregar no dia da contratação. No mesmo dia será agendado o exame admissional.

A critério da organização poderá haver aproveitamento de candidatos classificados em processo seletivo anterior, respeitando a ordem classificatória.

3.1.6 Ambientação

Quando falamos em ambientação deve ficar claro de que se trata da recepção do novo colaborador à empresa. Este mundo está repleto de novas filosofias, culturas, normas, direitos e deveres, portanto nada melhor do que no primeiro dia ou mesmo até antes do ingresso a empresa realizar um treinamento com todos os futuros colaboradores, treinamento este de fundamental importância para o desenvolvimento do novo funcionário.

A ambientação seguirá as regras a seguir:

1. Apresentar em linhas gerais a empresa, departamentos e suas funções, produtos e serviços.
2. Apresentá-lo aos demais colaboradores da organização.
3. Indicar quem são as pessoas que ele deverá procurar em caso de necessidade.
4. Orientá-lo a respeito de regras, procedimentos, política, valores, missão e visão da empresa.

3.1.7 Avaliação do novo colaborador

O colaborador recém contratado será acompanhado diretamente pelo supervisor responsável, que irá avaliar o seu desempenho de forma a criar condições de suporte e aperfeiçoamento desse profissional ou manutenção do seu bom desempenho.

O supervisor fará uma avaliação do colaborador após 30 dias juntamente com o responsável pelo processo de seleção. Após essa avaliação, será dado um feedback ao colaborador, pontuando os aspectos a serem melhorados e os que podem ser mantidos e futuramente melhorados. Após 45 dias o colaborador será reavaliado.

Caso o mesmo não tenha um desempenho satisfatório mediante as exigências da função, o supervisor informará ao responsável pelo processo seletivo a solicitação de rescisão do contrato.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consonância com os autores citados na fundamentação teórica, e com os dados colhidos da pesquisa (diagnóstico), chegou-se a algumas considerações, as quais são transcritas a seguir.

A necessidade de atrair, reter e manter profissionais qualificados vem cada vez mais sendo um desafio para todas as empresas. Desta forma o processo de recrutar e selecionar candidatos são os primeiros passos, onde o futuro funcionário terá a primeira impressão da empresa a qual está se inserindo. Por meio desses processos serão escolhidas novas pessoas para fazerem parte da organização e uma escolha mal feita gera perda de capital financeiro, tempo e desmotivação por parte de toda equipe envolvida.

Por este motivo, através da observação de uma integrante do grupo que já fazia parte da empresa, foi realizado um estudo na área de recrutamento e seleção dentro da empresa AltoQi.

Buscando informações que enriquecessem o diagnóstico, foram levantados muitos pontos passíveis de modificação e que se modificados, tornariam os processos de recrutamento e seleção mais eficientes e menos morosos. Seguem.

Não formalização do processo de solicitação de abertura de vaga, programação inexistente do calendário do processo seletivo e recrutamento limitado. Na seleção, foram identificadas deficiências nos sentidos de não haver critérios pré-definidos para análise de currículo, aplicação de provas de conhecimento específico sem direcionamento ao perfil da vaga (todos os candidatos recebem a mesma prova), identificação da falta de uma dinâmica de grupo, o resultado da avaliação de perfil não tem data definida para ser entregue, dificultando o andamento do processo e a entrevista é feita somente pelo supervisor da área em questão.

Não foi identificado um processo padrão para contratação do futuro colaborador, bem como um procedimento de ambientação e avaliação do candidato recém contratado. Em todo o processo, devido a falta de critérios, foi observada uma lentidão que dificulta o bom andamento das atividades da organização.

Após a compilação e análise desses dados, foram formuladas estratégias de recrutamento e seleção, com modelos caracterizados conforme a visão do grupo em relação a necessidade da empresa em estudo. As sugestões visam aumentar a agi-

lidade dos processos sem que eles percam a eficiência necessária para a empresa.

Foram formuladas ações desde a solicitação de abertura de vaga, passando pelo calendário do processo seletivo, recrutamento e seleção, onde foram estipuladas etapas bem definidas, com datas limites para a divulgação dos resultados, sugestão de um modelo de página na internet para a inserção de um banco de currículos e para o processo da seleção. Os procedimentos de contratação, ambientação e avaliação do novo funcionário também foram descritos de forma a otimizar o processo.

Na condição de acadêmicas da Faculdade SENAC no Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica em Pessoas, após realizar as atividades no campo e estar em contato com o cotidiano, o presente estudo pôde proporcionar a ligação entre teoria e prática, uma vez que o conhecimento científico desenvolvido nas salas de aula pôde ser colocado como uma sugestão de um modelo a ser colocado em prática.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. L. M. et al. **Oficinas em dinâmicas de grupo na área da saúde**. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=6m-bKc03C-0C&pg=PA90&dq=lideran%C3%A7a+autorit%C3%A1ria#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20autorit%C3%A1ria&f=false>>. Acesso em: 23 ago., 2009.
- BENETTI, E. Florianópolis ganha novo parque tecnológico. **FloripAmanhã**. Disponível em: <<http://floripamanha.org/2009/06/florianopolis-ganha-novo-parque-tecnologico/>>. Acesso em: 27 set., 2009.
- BIANCHI, A. C. de M. et al. **Manual de orientação de estágio supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- Constituição Federal de 1988 – CF 88.
- CASTRO, e al. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2006.
- CHANG, A. **Ambiente interno**. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise_Ambiente/Ambiente%20Interno.html>. Acesso em: 23 ago., 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977.
- GARCIA, M. P. et al. **Manual de processo seletivo**. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial SENAC/SC, 2009.
- GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLEN, F. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- IVANCEVICH, J. M. **Human resource management**. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
- JACKSON, Mathew. **Recrutamento, entrevista e seleção**. Tradução de Sonia Schwartz. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1976.
- JACOBSEN, A. L. Áreas de atuação da administração. **Administração**: introdução e teorias, Florianópolis: UFSC, 2006.

JUSTINO, Monica. **Planejamento de estratégias em recursos humanos**. Florianópolis: SENAC, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, A. L. L. **Estratégias de marketing para varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. ed. compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2000.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERSON, J. **Curso básico de administração do pessoal**. 8. ed. São Paulo: LTR, 1985.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M.M.F. et AL. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Proposta do organograma, em fase de estudo



ANEXO B – Formulário de solicitação de abertura de vaga



Solicitação de Vaga					
Data de Abertura Processo: XX/XX/XXXX Cargo (Função) : Estágio – Atendimento Suporte Quantidade de Vagas: 01 Nome do Solicitante: Fulano de Tal Setor: Produtos e Serviços					
Meios de divulgação					
<input type="checkbox"/> Internamente Empresa <input type="checkbox"/> Jornais <input checked="" type="checkbox"/> Agências de Estágio <input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____					
Atividades a Serem Desenvolvidas					
Auxilio no suporte técnico dos programas eberick da empresa AltoQi Tecnologia em Informática Ltda; Auxilio nos trabalhos internos de desenvolvimento de manuais relativos aos programas da AltoQi; Testes dos software da AltoQi; Atendimento a usuários dos software da AltoQi via telefone e e-mail.					
Pré-requisitos					
Formação (Cursos): Engenharia civil					
Tempo de Experiência:					
Idiomas:					
Conhecimentos Técnicos:					
Tipos de Vínculos					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><input type="checkbox"/> PJ</td> <td style="width: 20%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Cooperativa</td> <td style="width: 20%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><input checked="" type="checkbox"/> Estágio</td> <td style="width: 20%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Bolsa CNPQ</td> <td style="width: 20%; padding: 5px;"><input type="checkbox"/> CLT</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> PJ	<input type="checkbox"/> Cooperativa	<input checked="" type="checkbox"/> Estágio	<input type="checkbox"/> Bolsa CNPQ	<input type="checkbox"/> CLT
<input type="checkbox"/> PJ	<input type="checkbox"/> Cooperativa	<input checked="" type="checkbox"/> Estágio	<input type="checkbox"/> Bolsa CNPQ	<input type="checkbox"/> CLT	
Remuneração: R\$ XXX,XX					
Benefícios: Vale Transporte e Vale Refeição					
Horário de Trabalho: 6 horas diárias – a combinar					
Observações					
* Vaga para reposição estagiário Cicrano.					
Situação da Abertura de Vaga: <input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Não Aprovada <input type="checkbox"/> Outros Especificar:					

ANEXO C – Modelo do link “trabalhe conosco”

PÁGINA INICIAL



cabeçalho da página

[início](#) / [mapa do site](#) / [trabalhe conosco](#) / [contatos](#)

rodapé da página

[início](#) / [mapa do site](#) / [trabalhe conosco](#) / [contatos](#)

APRESENTAÇÃO



TRABALHE CONOSCO

Acreditamos que a base do crescimento da empresa está nas pessoas. Por este motivo procuramos pessoas dispostas a trabalhar em nossa equipe, com características empreendedoras, responsáveis, dinâmicas, criativas, talentosas e carismáticas, que estejam dispostas a aprender e se desenvolver junto com a empresa.

Visão, Valores e Missão AltoQi

Vagas em Aberto

**Banco de Currículos
Cadastre Aqui**

VISÃO, MISSÃO E VALORES



VISÃO

" Inovar, desenvolver e oferecer tecnologia e conhecimento para construção civil ".

VALORES

COMPROMETIMENTO; CONSISTÊNCIA; CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO; EMPREENDEDORISMO; OUSADIA; PERSEVERANÇA; QUALIDADE; RAPIDEZ; RESPEITO; LEALDADE; TRABALHO EM EQUIPE

MISSÃO

" Contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade na construção civil ".

VAGAS EM ABERTO**VAGAS EM ABERTO**

*VAGA: xxxxxxxx SITUAÇÃO:

INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO**DESCRIÇÃO DA VAGA**

Atividades a Serem Desenvolvidas:

Remuneração:

Benefícios:

Horário de Trabalho:

BANCO DE CURRÍCULOS**Banco de Currículos AltoQi**

Se você tem interesse em participar de nossa equipe e se identifica com nossa empresa, cadastre seu currículo em nosso Cadastro de Currículo.

Importante

Cadastre o máximo de informações possíveis. Mesmo que não estejam relacionadas ao cargo ou área de interesse.

Novo Cadastro de Currículo:

Nome:	<input type="text"/>
CPF:	<input type="text"/>
e-mail:	<input type="text"/>
Senha:	<input type="text"/>
Confirme Senha:	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Continuar"/>

Atualização de Currículos

CPF:	<input type="text"/>
Senha:	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Atualizar"/>

Recuperação de Senhas:

Informe seu CPF, que enviaremos sua senha para e-mail cadastrado

CPF:	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Receber senha"/>

DADOS PESSOAIS



IR

DADOS PESSOAIS

* Preenchimento Obrigatório.

Nome Completo *:	<input type="text"/>
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Nascimento *:	<input type="text"/>
Naturalidade *:	<input type="text"/>
Nacionalidade *:	<input type="text"/>
CPF *:	<input type="text"/>
RG *:	<input type="text"/>
Carteira Profissional:	<input type="text"/>

Estado Civil *:	<input type="text"/>
Fumante:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Possui Veículo:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Possui Filhos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Se sim, quantos?	<input type="text"/>

Possui conhecidos na empresa? Caso positivo, favor especificar grau de conhecimento (Ex: irmão, amigo...), nome e setor:

Resposta:

Dados para Contato

Endereço *:	
Complemento *:	
Bairro *:	
CEP *:	
Cidade/UF 8:	

Telefone 1 *:	()	
Telefone 2	()	
Recado	()	

e-mail *:	
-----------	--

Pretensão Salarial

Qual a faixa do seu último emprego?
Valor:

Qual a sua pretensão salarial?
Valor *:
À Combinar

Necessidade Especiais

Possui Necessidades Especiais?
Descreva:

CONTINUAR CADASTRO

FORMAÇÃO



DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------



FORMAÇÃO

**Formação 1:**

Curso:

Instituição:

Local(cidade,país):

Situação:

Fase:

Início:

Término:

**Formação 2:**

Curso:

Instituição:

Local(cidade,país):

Situação:

Fase:

Início:

Término:



Outras Informações:

CONTINUAR CADASTRO

CAPACITAÇÃO



INICIO	DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
--------	----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------

CAPACITAÇÃO

Cursos de Capacitação/Qualificação

Capacitação 1:

Curso:	<input type="text"/>
Instituição:	<input type="text"/>
Ano:	<input type="text"/>

Capacitação 2:

Curso:	<input type="text"/>
Instituição:	<input type="text"/>
Ano:	<input type="text"/>

Capacitação 3:

Curso:	<input type="text"/>
Instituição:	<input type="text"/>
Ano:	<input type="text"/>

Outras Informações	<input type="text"/>
--------------------	----------------------

CONTINUAR CADASTRO

HABILIDADES



INICIO	DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
--------	----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------



HABILIDADES



Assinale as habilidades as quais possui:



Habilidades de comunicação e Interpessoais

<input type="checkbox"/>	Atendimento ao público	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Recepcionista	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Telefonista	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Telemarketing Receptivo	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Administração de Conflitos	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Criatividade	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado

()	Interpretação Verbal e Não Verbal	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Ouvir e dar feedback	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Relacionamento Interpessoal	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Suporte Técnico	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Oratória	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Redação	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Telemarketing Ativo	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Treinador	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Capacidade Analítica	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Interpretação matemática	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Organização	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Planejamento	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Tomada de decisões	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Outras habilidades						

Especificar:

Idiomas

()	Espanhol Conversação	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Espanhol Escrita	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Espanhol Leitura	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Inglês Conversação	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Inglês Leitura	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Inglês Escrita	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Francês	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Alemão	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Outros						

Especificar:

APLICATIVOS GERAIS

- | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Excel | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Word | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Powerpoint | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Internet | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Visio | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Acess | <input type="checkbox"/> | Básico | <input type="checkbox"/> | Intermediário | <input type="checkbox"/> | Avançado |
| <input type="checkbox"/> | Outros | | | | | | |

Especificar:

CONTINUAR CADASTRO

CONHECIMENTOS TÉCNICOS



INICIO	DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
--------	----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------

— CONHECIMENTOS TÉCNICOS para programação



Aplicativos Gerais

<input type="checkbox"/>	Adobe Captivate	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Hobo Help	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Macromedia Dreamweaver	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Microsoft Access	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Microsoft Front Page	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Microsoft Project	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
	Especificar:						



Aplicativos de Engenharia

<input type="checkbox"/>	Eberick	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Hydros	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Lumine	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Qicad	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado

()	Autocad	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Sap	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Mathcad	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	TQS	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Cypecad	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Pro-Elétrica	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Pro-Hidraulica	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Cad-Hidro	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Cad-Elet	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado



Aplicativos de Desing

()	Adobe Illistrator	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Adobe Pagemaker	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Corel Draw	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Macromedia Flash	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Software de 3D	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Adobe Indesing	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Adobe Photoshop	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Macromedia Director	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Macromedia Freehand	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Software para criação de ícones	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Fire Worries	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado



Redes

()	Convergência VoIP	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	Internet	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	NAT	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado
()	SMP	()	Básico	()	Intermediário	()	Avançado

() Topologias () Básico () Intermediário () Avançado



Linguagens de Desing

() Adobe Illustrator () Básico () Intermediário () Avançado
 () Adobe Pagemaker () Básico () Intermediário () Avançado
 () Corel Draw () Básico () Intermediário () Avançado
 () Macromedia Flash () Básico () Intermediário () Avançado
 () Software de 3D () Básico () Intermediário () Avançado
 () Adobe Photoshop () Básico () Intermediário () Avançado



Linguagens de Programação

() Action Script () Básico () Intermediário () Avançado
 () ASP () Básico () Intermediário () Avançado
 () C# () Básico () Intermediário () Avançado
 () Delphi () Básico () Intermediário () Avançado
 () CSS
 () C++ () Básico () Intermediário () Avançado
 () XML () Básico () Intermediário () Avançado
 () Controle de Versões (CVS/SVN) () Básico () Intermediário () Avançado
 () Borland C++ () Básico () Intermediário () Avançado
 () C++ Builder () Básico () Intermediário () Avançado
 () Visual C++ () Básico () Intermediário () Avançado



Sistemas Operacionais

() Windows 2003 () Básico () Intermediário () Avançado
 () Windows NT () Básico () Intermediário () Avançado
 () Windows 2000 () Básico () Intermediário () Avançado

<input type="checkbox"/>	Windows 98	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Windows XP	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Linux	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Intermediário	<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Outros						

CONTINUAR CADASTRO

ÁREA DE INTERESSE



INICIO	DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
--------	----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------



ÁREA DE INTERESSE

*

1º Opção:

selecione a opção

- ADMINISTRATIVA
- COMERCIAL (VENDAS)
- DESENVOLVEDOR DE SOFTWARES
- DESING
- ENGENHARIA
- FINANCEIRA
- LOGISTICA
- MARKETING
- OPERADOR(A) TELEMARKETING
- OUTRAS
- RH
- SUORTE/SAC(ATENDIMENTO AO CLIENTE)
- WEBDESING



*

Cargo de Interesse

*

Cargo:

SELECIONE A OPÇÃO

- ANALISTA I
- ANALISTA II
- ANALISTA III
- ASSISTENTE I
- ASSISTENTE II
- ASSISTENTE III
- AUXILIAR I
- AUXILIAR II
- AUXILIAR III
- COORDENADOR
- DIRETORIA
- ENCARREGADO JR
- ENCARREGADO PLENO
- ENCARREGADO SENIOR
- ESTÁGIO
- GERENTE
- OUTROS
- PROGRAMADOR JR
- PROGRAMADOR PLENO
- PROGRAMADOR SR
- PROSPECTADOR
- SECRETÁRIA
- SUPERVISOR



VENDEDOR JR
VENDEDOR PLENO
VENDEDOR SENIOR

SALVAR CADASTRO

VISUALIZAR CURRÍCULO

VISUALIZAÇÃO DO CURRÍCULO



INICIO	DADOS PESSOAIS	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO	HABILIDADES	CONHECIMENTOS TÉCNICOS	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	VISUALIZAÇÃO	SAIR
--------	----------------	----------	-------------	-------------	------------------------	--------------------------	--------------	------

NOME DO CANDIDATO COMPLETO

CRIADO:	ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO:
---------	---------------------

DADOS PESSOAIS

DADOS DE CONTATO

OUTRAS INFORMAÇÕES

Pretensão Salarial:

FORMAÇÃO

CURSOS

HABILIDADES

CONHECIMENTOS TÉCNICOS

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

ANEXO D – Modelo de anúncio em jornal

AltoQi	Desenvolvedora de software em Florianópolis contrata:
FUNÇÃO (cód. XXX)	
Características da vaga: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX As demais informações sobre o processo seletivo podem ser obtidas no link "trabalhe conosco" no site: www.altoqi.com.br Prazo para inscrição até XX/XX/XXXXX	

Anexo E – Ficha de cadastro funcional e documentação necessária



Registro de Funcionário

Razão Social: S3ENG - Tecnologia Aplicada a Engenharia S/A

Dados Funcionário:

Nome Completo:	
Endereço:	Bairro:
Cidade:	UF:
Escolaridade:	Situação:

Utiliza Vale Transporte? () Não () Sim

Caso utilizar, favor especificar abaixo

Linha 1:	Patamar:	Valor (R\$):
Linha 2:	Patamar:	Valor (R\$):

Informações da Empresa:

Departamento:	Horário:
Função:	Salário:
Horário Especial: () Não () Sim Especificar: _____	Contrato de experiência: () 30 dias () 30+60 dias () 45+45 dias

Documentos Necessários:

Documentos Originais: *1 (uma) foto 3X4; *Exame Admissional; *Carteira de Trabalho	Documentos Fotocopiados (Xerox): *RG; *CPF; *Titulo eleitoral; *Comprovante de residência; *Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos e carteira de vacinação. (caso tenha)
--	--

 Assinatura Empregado

 Assinatura responsável da área